

# СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКУ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

## STRATEGIC ANALYSIS OF RESOURCE POTENTIAL'S FORMING SYSTEM OF BANK IN THE CONDITIONS OF COMPETITIVE ENVIRONMENT

**Ірена БАРИЛЮК,**  
кандидат економічних наук,  
Львівський національний  
університет імені Івана Франка



**Irena BARYLYUK,**  
PhD Economics,  
Ivan Franko National  
University of Lviv

Функціонування фінансової системи України в умовах світових кризових процесів вимагає пошуку нових підходів до організації управління всіма сферами економіки, в тому числі банківським сектором. Традиційні способи визначення ефективності банківського бізнесу поступаються місцем новим, які адекватні сучасним тенденціям розвитку світової економіки та здатні забезпечити банківській установі зокрема та економіці країни загалом конкурентні переваги в майбутньому.

В умовах динамічного розвитку банківського бізнесу в Україні та швидкої інтеграції економіки у світову фінансову систему необхідно адекватно реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Це пояснює необхідність здійснення постійного моніторингу та коригування пріоритетів розвитку банківської діяльності, в тому числі ресурсних стратегій вітчизняних банків. Проблематика управління банківськими ресурсами з метою підвищення ефективності ведення банківського бізнесу та посилення його конкурентних позицій на міжнародному рівні досліджена в наукових працях провідних вітчизняних і зарубіжних економістів.

В останні роки відбувається зміна основних критеріїв оцінки ефективності діяльності компаній у розвинених країнах світу. Акцент переноситься з ретроспективного аналізу фінансової звітності, результати якого не забезпечують конкурентних переваг у довгостроковому періоді часу, до оцінки нематеріальних активів – інтелектуальних, інформаційних, управлінських ресурсів, що здатні забезпечити довгострокові конкурентні позиції на ринку. Погляди цього підходу до ефективного управління компанією поділяють такі науковці, як К.Мерчант, Р.Каплан, Д.Нортон, Б.Чакраварті. На їхній погляд, концентрація зусиль управлінців на досягненні максимального прибутку є ціллю короткостроковою, а надмірне інвестування у фізичні активи не забезпечить успіху компанії в майбутньому на відміну від вкладень у нематеріальні активи.

Водночас недостатню увагу приділено дослідженню спільних ознак та закономірностей у функціонуванні банків, які виникають при використанні ними сукупності фінансових методів формування банківських ресурсів. Використання й адаптація інструментарію стратегічного аналізу до процесу формування банківських ресурсів дозволить виробити новий підхід до діагностики та прогнозування ресурсних позицій вітчизняних банків в умовах зростання конкуренції на фінансових ринках.

Метою дослідження є підвищення ефективності формування ресурс-

ного потенціалу банків за допомогою використання інструментарію стратегічного аналізу. Головними завданнями дослідження є розроблення й використання збалансованої системи показників для формування ресурсного потенціалу банку, а також вироблення

практичних рекомендацій на основі отриманих результатів задля успішної реалізації фінансових стратегій банків.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC), авторами якої є Роберт Каплан та Девід Нортон, аналогічно традиційним системам аналізу за основу використовує фінансові показники, однак при цьому акцентує увагу на показниках нефінансового характеру. У сучасних умовах розвитку банківським установам все важче зберегти та посилити конкурентні переваги лише завдяки інвестуванню у фізичні активи та ефективному фінансовому менеджменту. Традиційні схеми аналізу функціонування банків, що ґрунтуються лише на фінансових показниках, не враховують усього спектру факторів, що носять нефінансовий характер та істотно впливають на діяльність банку. Аналіз ефективності функціонування компаній здійснювався за допомогою різних показників та підходів у різні періоди часу, причому з 90-х років ХХ ст. почали активно використовувати збалансовану систему показників.

Отже, при дослідженні формування ресурсного потенціалу банків найбільш доцільно використовувати збалансовану систему показників, оскільки саме вона:

□ дозволяє оцінювати всі елементи ресурсного потенціалу (як кількісного, так і якісного характеру);

□ забезпечує трансформацію уваги з фінансового потенціалу на інші елементи управлінського рівня ресурсного потенціалу банків;

□ демонструє наявність тісного зв'язку управлінського персоналу з ринковим середовищем, що коригує стратегію поведінки банків на ринку ресурсів.

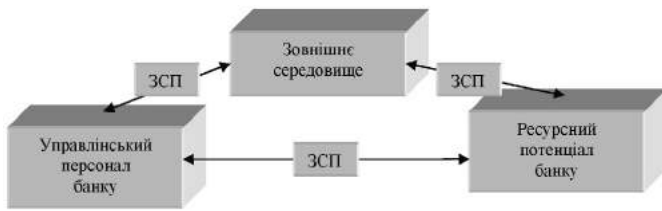
Інструментом контролю, що забезпечує безперервне та результативне функціонування механізму формування ресурсного потенціалу банку, є збалансована система показників. Інформація, яку можна отримати за її допомогою, дозволяє управлінському персоналу банку адекватно та швидко, враховуючи зміни в зовнішньому середовищі, коригувати процес формування стратегічного ресурсного потенціалу та досягати поставлених стратегічних цілей розвитку.

Система контролю й коригування за формуванням ресурсного потен-

*У статті теоретично обґрунтовано та адаптовано методикку використання інструментарію стратегічного аналізу в процесі формування ресурсного потенціалу банків, яка передбачає розроблення збалансованої системи показників, що дозволить банкам підвищити ефективність формування та реалізації ресурсних стратегій в умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища та зростання конкуренції на фінансових ринках.*

*In the article the methodology of using the tools of strategic analysis (based on the applying of the Balanced Scorecard) is theoretically grounded and adapted to the process of forming of resource potential of banks. The suggested approach will enable banks to improve the process of planning and implementation of the resource strategies in the conditions of dynamic development of environment and increasing competition in financial markets.*

Рис. 1. Система контролю та коригування за формуванням ресурсного потенціалу банку



ціалу банку складається із суб'єкта управління – управлінського персоналу банку, рівень потенціалу якого визначатиме стратегію поведінки банку в умовах мінливого зовнішнього середовища, об'єкта управління – ресурсного потенціалу банку, інструмента контролю та коригування – збалансованої системи показників та впливу зовнішнього середовища функціонування банку (рис. 1).

Елементи системи моніторингу, діагностики й коригування за формуванням ресурсного потенціалу тісно взаємопов'язані:

- увага управлінського персоналу зосереджена на формуванні й розвитку ресурсного потенціалу банку відповідно до визначеної стратегії, тому відбувається постійний моніторинг стану й перспектив формування ресурсних можливостей банку;

- на перспективи формування й розвитку ресурсного потенціалу банку безпосередньо впливають події зовнішнього середовища функціонування: ресурсні стратегії банків-конкурентів та небанківських фінансових установ, інструменти регулювання банківської діяльності з боку Національного банку України, поведінка клієнтів банку, особливості інтеграції у вітчизняний банківський сектор іноземних фінансових установ, політичне становище в країні тощо;

- зміни в зовнішньому середовищі опосередковано коригують перспективи формування ресурсного потенціалу банку, вони суттєво впливають на управлінський персонал банку, змушуючи швидко пристосовувати ресурсні пріоритети банку до цих змін, що пояснює здійснення регулярного контролю за формуванням ресурсного потенціалу;

- зміни в зовнішньому середовищі можуть мати вплив на елементи ресурсного потенціалу банку, що важко виміряти кількісними показниками, тому виникає потреба у використанні управлінським персоналом відповідного інструмента моніторингу, який дозволить ілюструвати зміни значень показників як фінансового, так і нефінансового характеру в процесі формування сукупності ресурсів банків, що можливо здійснити за допомогою збалансованої системи показників.

Динаміка взаємозв'язків між елементами системи контролю за формуванням ресурсного потенціалу банків призводить до зміни параметрів об'єкта управління (ресурсного потенціалу) у зв'язку з коригуванням стратегії ресурсних пріоритетів банку управлінським персоналом з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, що ілюструє рис. 2.

Ілюстрація взаємозв'язків між елементами системи контролю за формуванням ресурсного потенціалу дозволяє зробити певні висновки:

- на момент розроблення стратегії розвитку ресурсного потенціалу банк має певний сформований обсяг ресурсів (матеріально-технічних, фінансових, трудових тощо), управлінський персонал отримує інформацію із зовнішнього серед-

овища (лінія 1 справа) про зміни, які в ньому відбуваються, та дані про обсяги ресурсного потенціалу (лінія 1 зліва) відповідно до запитів, сформульованих показниками збалансованої системи;

- отримана інформація обробляється за допомогою збалансованої системи показників, що відповідно призводить до формування нової чи коригування існуючої стратегії формування ресурсного потенціалу банку, що відображено на рис. 2 лінією 2. Отже, управлінський персонал, володіючи початковою розробленою стратегією під впливом зовнішнього середовища і за допомогою збалансованої системи показників, отримав нові цілі розвитку;

- відповідно до нових поставлених цілей необхідно здійснити коригування механізму формування ресурсного потенціалу банку, що відображено лінією 3 зліва, а також відповідним чином відреагувати на зміни у зовнішньому середовищі (лінія 3 справа), що сприятиме появі нових пріоритетів у формуванні ресурсного потенціалу банку (з початкового значення до наступного – рух лінії 4 зліва), а також у деякій мірі змінить параметри самого зовнішнього середовища з початкового до наступного (рух лінії 4 справа);

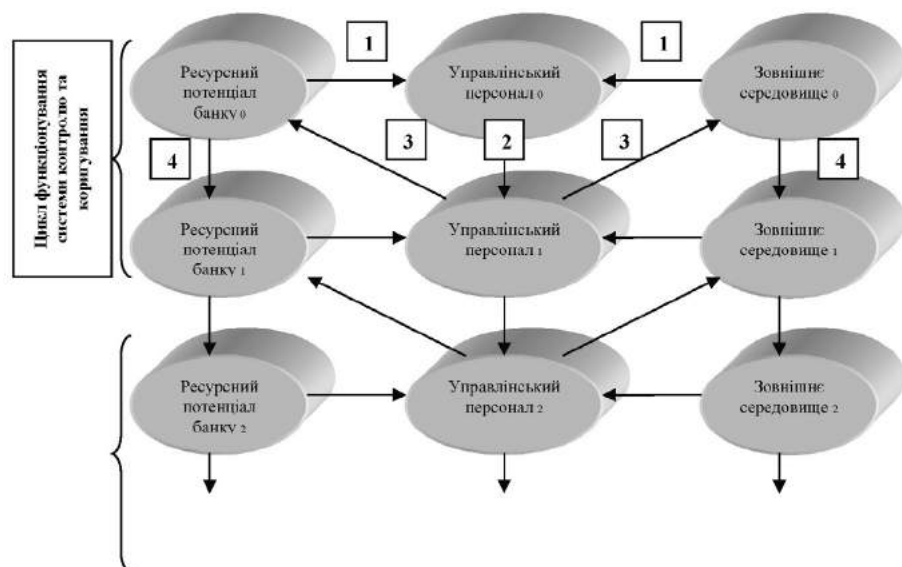
- зміна параметрів складових елементів з початкового стану в наступний формує цикл функціонування системи контролю та коригування за формуванням ресурсного потенціалу банку;

- оскільки зовнішнє середовище характеризується динамізмом, то управлінський персонал повинен постійно здійснювати моніторинг і коригувати формування й розвиток ресурсних можливостей банку, що свідчить про багаточислість у функціонуванні системи контролю;

- завдяки збалансованій системі показників управлінський персонал отримує змогу аналізувати вплив зовнішнього середовища на формування ресурсного потенціалу банку за допомогою відповідних фінансових та нефінансових показників.

Розроблення й застосування на практиці збалансованої системи показників пов'язане з прагненням керівництва західних компаній зміцнити управлінську функцію та узгодити інтереси широкого кола осіб – акціонерів, кредиторів, клієнтів, держави. Саме для досягнення цієї мети необхідно сформулювати стратегічні орієнтири розвитку та розробити відповідну систему показників, які дозволяють б реалізувати стратегічні цілі з максимальним задоволенням потреб усіх учасників. Збалансована система показників включає фінансові (кількісні) та нефінансові (якісні) характеристики, що дає змогу об'єктивно аналізувати показники

Рис. 2. Динаміка взаємозв'язків елементів системи контролю та коригування за формуванням ресурсного потенціалу банку



формування ресурсного потенціалу банку та коригувати цей процес відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

У збалансованій системі показників Нортон і Каплана є альтернативна модель, запропонована в 1992 році Лоренцом Мейселом. Відмінність у підходах авторів полягає в тому, що замість складової розвитку й навчання, яка присутня в моделі Нортон і Каплана, Мейсел запропонував перспективу трудових ресурсів, акцентуючи не на процесному підході до розвитку й навчання, а на особливому ціннісному ставленні до персоналу як особливого ресурсу організації [7].

Баланс у моделі Нортон і Каплана має кілька проявів: зв'язок між стратегічним та поточним підходами до формування ресурсного потенціалу банку, досягнутими результатами та потенційними можливостями, внутрішніми й зовнішніми умовами функціонування.

Збалансована система показників дозволяє:

□ трансформувати ресурсні пріоритети банків у реалізацію ресурсної стратегії;

□ забезпечувати комунікації та зв'язок у процесі формування ресурсного потенціалу;

□ здійснювати бізнес-планування;

□ отримувати зворотний зв'язок у процесі формування ресурсного потенціалу банку, що дозволяє здійснювати моніторинг реалізації прийнятої стратегії та досягнення цілей за допомогою аналізу відхилень фактичних результатів від запланованих, проводити коригування, що передбачає управління стратегією банку.

На сьогодні запорукою успіху банківської установи в майбутньому є застосування стратегічного підходу до формування й використання знань та кваліфікації персоналу, інформаційних, програмно-технічних та матеріальних ресурсів, організаційного, управлінського, репутаційного, інвестиційного й інноваційного потенціалу банківських установ, а також відповідної системи контролю та коригування стратегії відповідно до змін ринкового середовища функціонування банку. Ще однією причиною на користь впровадження збалансованої системи показників є задоволення потреб зовнішніх кредиторів та інвесторів в інформації, що дозволяє оцінити показники формування ресурсного потенціалу банків.

Збалансована система показників дозволяє розширити можливості вимірювання, оцінювання та контролю в процесі формування ресурсного потенціалу банків. Це інструмент, що дозволяє трансформувати стратегію у набір взаємопов'язаних показників, що оцінюють фактори не лише поточного, а й майбутнього розвитку банку.

BSC – це інструмент реалізації стратегії, тому якщо в банківській установі немає сформульованої стратегії бачення й розуміння майбутнього, застосування системи фінансових та нефінансових показників не забезпечить очікуваних результатів [6; 9]. Дослівно «balanced» у перекладі означає «збалансований», а слово «scorecard» – це картка для гри в гольф. Іншими словами, це маленький лист паперу, на якому в стислому та агрегованому вигляді подано основну інформацію для гравця. Отже, базова ідея концепції полягає в тому, щоб лаконічно у вигляді системи показників продемонструвати керівникам найважливішу для них інформацію, яка повинна відповідати двом вимогам – бути компактною та повною. Традиційно для управління бізнесом використовуються лише фінансові показники (прибутковість, банківська маржа, рентабельність), однак ці дані не завжди є об'єктивними й достатніми для ефективної діагностики стану банківської установи. Наприклад, збільшення прибутку в поточному році на 15% у порівнянні з минулим не дозволяє виявити причин скорочення доходів від споживчого кредитування населення, суть якої полягає у незадовільній якості обслуговування в конкретній банківській установі, що і спричинило зменшення обсягів кредитування клієнтів та залучення коштів на депозитні рахунки. Саме

тому BSC як система демонструє важливість врахування поряд із фінансовими і нефінансовими показниками.

У процесі розроблення системи показників необхідно враховувати комплекс критеріїв стратегічного планування, а саме:

□ реалістичність: врахування стратегічних ризиків, фактора невизначеності, багатфакторних обмежень;

□ гнучкість: використання в стратегічному контролі, визначення пріоритетних напрямів розвитку; раціональний розподіл ресурсів;

□ діапазон застосування: для прогнозування моделювання, оптимізації, прогнозування діяльності банку, розподілу ресурсів;

□ простота використання: порівняльна простота оцінки параметрів, легкість в отриманні вихідних даних, відсутність необхідності залучення спеціалістів;

□ економічність: незначні суми витрат на збір та опрацювання вихідної інформації, низька вартість модифікації ресурсних стратегій.

Збалансована система показників забезпечує системний підхід до формування ресурсного потенціалу банківських установ за допомогою інтеграції та комбінування цілей чотирьох її складових, які в кінцевому підсумку забезпечують реалізацію й досягнення єдиної стратегії. Схематичне зображення взаємозв'язків між елементами BSC (стратегічна карта) дозволяє встановити причинно-наслідкові відносини між досягненням бажаних показників стану ринкового середовища та фінансової складової, а також результатів, отриманих внаслідок ефективної організації управління системою ресурсів та розвитку персоналу вищого рівня. Стратегічна карта у вигляді моделі формування банківського ресурсного потенціалу потребує розроблення відповідних показників, реалізація та досягнення яких забезпечать банківській установі очікуваний ефект від використання збалансованого підходу до формування наявних та потенційно можливих ресурсів з метою утримання конкурентних переваг у довгостроковому періоді.

Основа BSC формують такі чотири елементи, як фінансовий потенціал, потенціал ринкового середовища, потенціал елементів управлінського рівня та потенціал елементів базового рівня. Для розробки й ефективної реалізації стратегії формування банківського ресурсного потенціалу (БРП) необхідним є використання компонентів збалансованої системи показників.

Узгоджена взаємодія між складовими елементами збалансованої системи показників відображає послідовність процесу розробки BSC для формування ресурсного потенціалу банківських установ (рис. 3).

Формування ресурсного потенціалу банківських установ за допомогою BSC відбувається поетапно у зворотному по відношенню до постановки цілей порядку (рис. 4). Фінансовий потенціал є домінуючим елементом у структурі BSC, оскільки дає змогу оцінити ефективність реалізації обраної стратегії. Покращити результати діяльності банку можна двома шляхами: мінімізуючи витрати на формування ресурсів та максимізуючи приріст доходів від проведення активних операцій і виявляючи нові методи та інструменти зміцнення банківського ресурсного потенціалу, що особливо актуально в умовах кризи у банківській системі.

Фінансова складова банківського ресурсного потенціалу включає такі фінансово-економічні показники, що відображають стратегічні цілі для акціонерів та кредиторів:

□ обсяг і структуру приватного розміщення акцій на внутрішньому та зовнішньому ринках;

□ обсяг та дохідність емітованих облігацій внутрішньої позики та єврооблігацій, кредитних нот;

□ розмір і ставку відсотка за отримані синдиговані кредити з-за кордону та міжбанківські кредити всередині країни;

□ показники первинного розміщення акцій на фондовому ринку України та за кордоном;

□ обсяг та структуру депозитів фізичних та юридичних осіб.



**Рис. 3. Процес розроблення збалансованої системи показників для формування ресурсного потенціалу банку**


Аналізуючи фінансову складову BSC, варто зауважити, що в процесі управління керівництво стикається з двома альтернативами: або нарощувати майбутній потенціал, що вимагає відповідних витрат, або оперувати показниками поточної ефективності, що дозволяє отримати доходи в короткостроковому періоді, однак це не забезпечить банку конкурентних переваг у майбутньому.

Перспектива «Потенціал ринкового середовища» містить інформацію, що відображає реакцію зовнішнього середовища на здатність банківської установи задовольняти потреби клієнтів для досягнення своїх фінансових показників: задоволення клієнтів якістю обслуговування, збереження існуючої клієнтської бази, розширення клієнтської бази.

Цілі клієнтської складової описують відповідну стратегію вибору цільової групи споживачів та задоволення їхніх потреб, а цілі фінансової – економічні результати успішної стратегії (збільшення доходів, зростання ефективності). Інші елементи BSC – потенціал елементів управлінського рівня та потенціал складових базового рівня – визначають, кому, за яких умов і в який спосіб необхідно реалізувати відповідну обрану стратегію.

Дві найважливіші компоненти стратегії – фінансовий потенціал та потенціал ринкового середовища – залежать від перспективи «Потенціал елементів управлінського рівня», а саме: формування й представлення клієнтам певної споживчої цінності й оптимізації процесів та мінімізації витрат як способів підвищення ефективності у фінансовій складовій BSC. Серед сегментів цієї перспективи виділяємо: формування іміджу та репутації, інвестиційно-інноваційні процеси, процес навчання й розвитку управлінського персоналу та організаційний потенціал.

Потенціал внутрішньої складової збалансованої системи показників вказує на реалізацію стратегії відповідного типу: якщо банківська установа обирає позицію лідера в послугах та продуктах, у такому випадку здійснюється акцент на розвитку інноваційних процесів; у разі комплексного підходу до обслуговування потреб клієнта банк віддає перевагу процесам управління клієнтами; оптимізація поточних операцій з банківським ресурсним потенціалом дає змогу визначити стратегію мінімізації

витрат. Очікуваний ефект від реалізації обраних стратегій досягається в різні періоди часу: найшвидше очікувані фінансові результати можна отримати завдяки удосконаленню поточного управління ресурсним потенціалом та портфелем активних операцій (6-12 місяців); від 1 до 2 років необхідно для того, щоб збільшити доходи банку від налагодження взаємовідносин з існуючими та новими клієнтами; найбільше витрат часу та ресурсів потребує реалізація інноваційних процесів, результат від реалізації яких забезпечує банківській установі конкурентні переваги в майбутньому та очікуваний дохід через 2-4 роки.

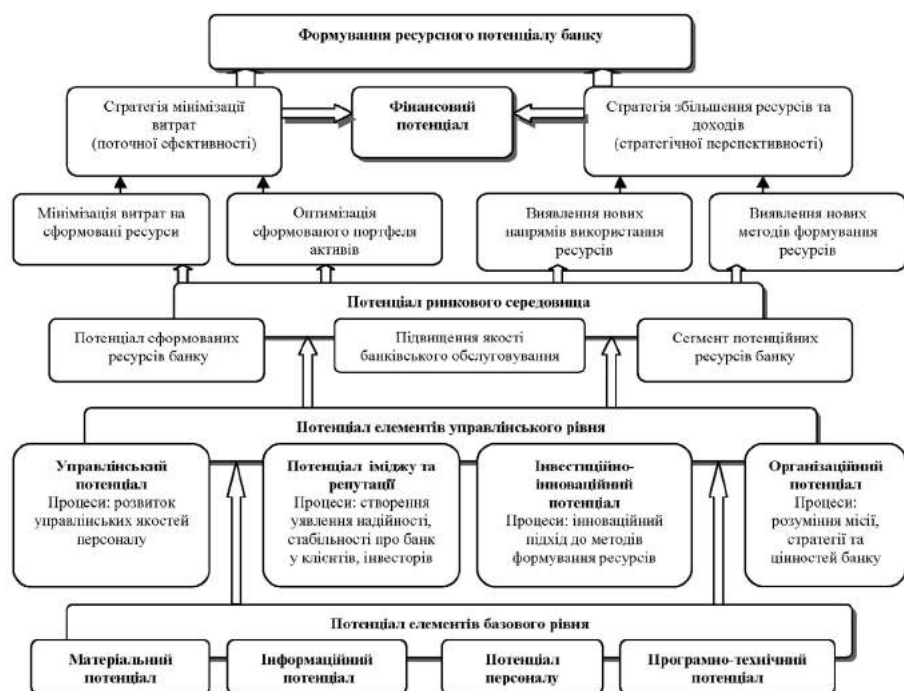
Перспектива «Потенціал елементів базового рівня» містить показники спроможності банківської установи забезпечувати ефективність формування всієї системи ресурсів за допомогою інформаційного,

програмного-технічного, матеріального потенціалу та потенціалу персоналу.

Складові елементи BSC поєднані між собою причинно-наслідковими зв'язками: кваліфікований та мотивований топ-менеджмент, використовуючи знання й досвід персоналу нижчих ланок, розвинену інфраструктуру елементів базового рівня (інформаційні, програмно-технічні, матеріальні ресурси), а також керуючись параметрами елементів управлінського рівня, реалізує відповідні управлінські процеси, що у свою чергу сприяють задоволенню потреб клієнтів, досягненню конкурентних переваг банку на ринку та забезпечують привабливі фінансові результати діяльності.

Збалансована система показників як основа контролю та коригування за формуванням банківського ресурсного потенціалу має такі характеристики:

□ гнучка й універсальна методика, що робить її доступною для використання в різних країнах та різними за величиною активів та пасивів банківськими установами;

**Рис. 4. Процес використання збалансованої системи показників для формування ресурсного потенціалу банку**


□ вимагає наявності відповідного високого рівня менеджменту та готовності керівництва відмовитися від одноосібного способу управління банківським бізнесом;

□ типовою помилкою при її використанні є швидка відмова від цієї системи, коли виникають труднощі в розрахунках, необхідних для аналізу показників;

□ використання цієї прозорої, відкритої та доступної системи реалізації стратегії пов'язане з питаннями банківської безпеки та збереженням комерційної таємниці персоналом банку.

### ВИСНОВКИ

В умовах реформування світової фінансової системи необхідно застосовувати новий підхід до оцінки ефективності ведення банківського бізнесу. Тому актуальним є використання досвіду компаній, які досягли успіху, оптимізувавши свою діяльність за допомогою BSC. Для вітчизняних банків адаптація відповідного підходу до функціонування є доречною, оскільки саме вона дозволить вирішити проблему дефіциту фінансових ресурсів, покращити структуру та якість активних і пасивних операцій, що дозволить успішно продовжувати діяльність та не опинитися на межі банкрутства. Процес оптимізації банківської діяльності на основі використання BSC спричинить мультиплікативний вплив на банківську систему та економіку країни загалом, оскільки оздоровить банківський сектор і позбавить проблем, пов'язаних з ліквідністю, неплатежами за кредитами, невиплатами за депозитними угодами, неповерненням зовнішніх зобов'язань українських банків.

Побудова збалансованої системи показників дозволить банківській установі досягти таких стратегічних результатів:

□ отримати прогнозований рівень прибутку в довгостроковому періоді;

□ задовольнити потреби суб'єктів економіки в кредитних ресурсах;

□ виявити зовнішні джерела формування ресурсного потенціалу;

□ ефективно управляти системою банківських ризиків;

□ отримати можливість розроблення та надання новітніх банківських послуг;

□ утримувати конкурентні позиції на ринку банківських послуг.

Оскільки банківська система зіткнулася з гострим дефіцитом фінансових ресурсів, необхідних для розвитку всієї економіки країни, постає завдання вирішити цю проблему в найкоротші терміни. Для цього на макrorівні необхідно акумулювати зусилля всіх органів та фінансових інституцій. Окремі банки можуть вирішувати цю проблему самостійно, використовуючи запропоновану систему показників, що в кінцевому підсумку сформує сумарний позитивний ефект для всієї банківської системи країни – виявлятимуться резерви та розроблятимуться нові методики акумулювання фінансових ресурсів, необхідні для попередження кризових процесів у банківському бізнесі зокрема та вітчизняній економіці загалом.

### CONCLUSIONS

*At the reforming period of the global financial system it's important to apply a new approach of evaluating the effectiveness of the banking business. So important is the experience of companies who have achieved success by optimizing their activities using BSC. For domestic banks the adapting an appropriate approach is actual, as would promote solving the problem of shortage of financial resources, improving the structure and quality of active and passive operations, providing profitability activities and avoiding the risk of bankruptcy. Process of optimization the banking system through the using of BSC will cause a multiplier effect on the banking system and economy as invigorate the banking sector and eliminate the problems*

*associated with liquidity, non-payment of loans and deposit agreements, non-return of foreign liabilities of Ukrainian banks.*

*Applying the Balanced Scorecard in practice enables banks to achieve the following strategic results:*

□ *get a predictable level of profits in the long-term period;*

□ *finance the needs of economic individuals and companies*

*in credit resources;*

□ *identify external sources of resource potential;*

□ *effectively manage the system of banking risks;*

□ *be able to develop and provide new banking services;*

□ *maintain a competitive position in the banking market.*

*As the banking system is faced with the deficit of financial resources, necessary to develop the whole economy, there is a need of solving this problem in the shortest time possible. To achieve this goal at a macro level it's necessary to accumulate the efforts of all state agencies and financial institutions. Private banks can solve this problem by themselves, using the proposed system of indicators (Balanced Scorecard), that will finally lead to a cumulative positive effect for the entire banking system – the reserves and new methods of accumulating the financial resources, necessary to prevent critical processes in the banking business in particular and the national economy in general, will be identified.*

### ЛІТЕРАТУРА

1. Бариліук І. В. Збалансована система показників – основа стратегічного управління ресурсним потенціалом банківських установ / І. В. Бариліук // Формування ринкової економіки в Україні : збірник наукових праць. – Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка. – 2009. – Вип. 19. – С. 147–153.

2. Васюренко О. Ресурсний потенціал комерційного банку / О. Васюренко, І. Федосік // Банківська справа. – 2002. – № 1 (43). – С. 58–64.

3. Вернерфельд Б. Ресурсная трактовка фирмы / Б. Вернерфельд // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. – 2006. – Вып. 1. – С. 103–118.

4. Друкер П. Ф. Теория бизнеса / П. Ф. Друкер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. – 2002. – № 4. – С. 60–75.

5. Ивлев В. Balanced Scorecard – альтернативные модели [Электронный ресурс] / В. Ивлев, Т. Попова. – Режим доступа до статті : [www.vip-anatech.ru](http://www.vip-anatech.ru)

6. Глава из книги Роберта Каплана, Дейвида Нортона «Стратегические карты» Изд-во «Олимп – Бизнес» [Электронный ресурс] : ITeam // Режим доступа до статті : [www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_2136/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_2136/)

7. Катяло В. С. Взаимодействие теории фирмы и теории стратегического управления: на пути к «стратегической теории фирмы» / В. С. Катяло // Экономическая наука современной России. – 2004. – № 4. – С. 83–94.

8. Пашанин И. Сбалансированная система показателей как основа стратегического управления [Электронный ресурс] : ITeam // Режим доступа до статті : [www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_3220/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3220/)

9. Портер Майкл Е. Стратегия конкуренції. Методика аналізу галузей та діяльності конкурентів / Майкл Е. Портер; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський]. – К. : Основи, 1997. – 390 с.

10. Структура Balanced Scorecard (BSC) [Электронный ресурс] : // Режим доступа до статті : <http://www.bsc.com.ua/bsc.html>

11. Черников А. Balanced Scorecard без секретов [Электронный ресурс] : ITeam // Режим доступа до статті : [www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_1482/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_1482/)

12. Ampuero M. Solving the measurement Puzzle: How EVA and the BCS Fit Together / M. Ampuero, J. Goranson, J. Scott // The cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation / Issue 2 «Measuring Business Performance», 1998 – P. 45–52.